松村通信第５３号

2004 年 1 月 6 日
松村勝弘

志と士

「松村通信」第１号の日付は 1998 年 1 月 18 日となっている。だからこういう形で自分の考えを折に触れ書き始めてから丸６年，今年で７年目に入るわけだ。これからも書き続けていこうと思う。

志の問題　私はコーポレート・ガバナンスを論ずるとき，他の多くの論者と異なる主張をしてきた。多くの論者は日本企業の業績悪化や不祥事続発を目の前にして，これを経営者を規律付ける仕組みが不十分だからだとして，経営者や企業をチェックする仕組みを改善しなければならないと主張する。私は仕組みの問題もさることながら，企業家精神涵養こそが大切だと言ってきた。またファイナンス論の立場から良く言われるのは「負債の規律」だとか「市場の規律」だとかであり，つまりは，企業をバランスシート右側の負債やエクイティ（つまり市場の規律というときそれは株式市場からの規律付けを問題にするから結局株主資本による規律を意味する，株主重視の経営などという言い方をする者もいる）の側から企業を律するべしというのである。アメリカの物まねである。

私は違う。資産の側，よきプロジェクトを行う仕組みを考えるべしと言うものである。そのためにも企業家精神発露を望むのである。こういう私の主張は従来（今でも？）少数派である。けれどもようやく最近になって同旨の主張も見られるようになってきている。それもファイナンス論の方からではない。経済産業省の役人である石黒憲彦氏による『産業再生への戦略』（東洋経済新報社，2003 年）などを読むと次のように言ってくれている。「現場に疎い評論家，学者，コンサルタント，役人の中には，すぐシステム論や制度論をしたがる者がいる。株主重視の経営が何たらだの，コーポレート・ガバナンスが何たらだのとワインの講釈のようにうん蓄を傾ける。そして自分の内面に自信のない経営者ほどそうした議論を鵜呑みにし『形』による『改革にならない改革』を行う。」（215 ページ）まさに，言い得て妙。

同じ経済産業省の役人である，新原浩朗氏の『日本の優秀企業研究』（日本経済新聞社，2003 年）でも同旨の主張がなされている。現在元気な日本企業の共通点は「形」にこだわった企業ではいという。むしろ中途半端に米国流の形を真似て経営改革をしているつもりになっている企業が最悪のパフォーマンスになっていると指摘している。

志の高さ　さらに石黒氏は言う。「株主重視の経営が標榜されるが，企業の最大のステークホルダーは売却で退出できる株主ではない。経営者と従業員こそ最大のステークホルダーである。その最大のステークホルダーが高い志で一体化して働くとき企業価値は最大限に高まる。経営に関してはずぶの素人の大学教授や女性ジャーナリストなどを社外重役に取り込んで，形だけ欧米企業のスタイルを真似て『コーポレート・ガバナンスに先進的な企業』などと名乗る企業こそ，経営者が企業統治の本質をわかっていない危ない企業と言えるだろう。」（215-6 ページ）まさに言ってくれました，という感じ。私が常々言っていたことを代弁してくれている。そこで同氏は言う。「経営改革の本質が『形』でないとしたら，一体何が本質なのだろうか。私は『志の力を結集すること』ではないかと考えている。」（216 ページ）と述べて，「志本主義」のすすめ，を説いている。「夢と志」，これ

こそが今必要になっていると説いている。まさに良く言ってくれましたという感じ。最近の，とりわけバブルからバブル崩壊後に日本で志の低さが目に余るようになってきた。これは何も企業に限らない。日本社会全般に言えることである。

外務省でも　元レバノン大使の天木直人氏は，『さらば外務省』（講談社，2003 年）という本を著して，小泉首相がアメリカのイラク侵略に諸手をあげて賛成したことに抗議して外務省を辞め（させられ）たいきさつをはじめ小泉首相の「改革」のうさんくささを指摘すると共に，自らの経験から，今の役人の「志の低さ」を指摘している（128 ページ）。志の低さは企業に限らないのである。戦後の日本が利益を重視して正義を貫かなかったこと，そのことが日本に対する諸外国の信頼を失わしめていること，を指摘している。過激な本だが，一読の価値ありだ。

武士道　そこで思い出すのが，最近私が推奨している，新渡戸稲造『武士道』である。これはよい本である。日本人の心の奥底に流れている哲学，宗教に類するものがここに集大成されている。１００年前に欧米の人々に日本人の心象風景を説明するために書かれた本であるだけに，かえって今の日本人，日本の若者にはわかりやすい。しかもここで説明されている考え方は戦後の日本でやや疎んじられてきたものでもある。義（武士道の礎石），勇（勇気と忍耐），仁（慈悲の心），礼（仁・義を型として表わす），誠（武士道に二言がない理由），という５つの徳目を中心に据えて論じられている。さらに，名誉（命以上に大切な型），忠義（武士は何のために生きるか），武士はどのように教育されたのか，克己（自分に克つ），切腹と仇討ち（命をかけた義の実践），刀（武士の魂）などが論じられている。それらの基礎に儒教がある。

そして，義がその１番目にきている。正義，フェアなどと言い換えてもよいものだろう。これこそが重いわけである。そういえば，義理と人情を秤にかければ義理が重たい，などという歌があったが，そうだろう。自分の利益を図ろうとするのが人情というものだ。でもそれは正義にかなっていないといけないわけだ。戦後の日本では実利中心主義で正義などどうでもよいという風潮が蔓延している。これで世界に通用するはずがない。日本の，日本企業の利益になるから，アメリカのイラク侵攻に賛成する，などというのはどう考えても正義ではない。

新渡戸のこの本は１００年前に書かれたものだが決して古さを感じさせない。４回生のゼミ生 E 君がここでの考えを胸に就職活動をしたという。そういう心の重し，よりどころになる本でもある。新渡戸は日本人の宗教心を説明するためにこの本を書いたという。アメリカにはキリスト教という宗教がある。利益追求と同時に宗教心もある。日本は戦後アメリカナイズされたが，前者の利益中心主義だけを見習った。やはり日本には日本の宗教心が必要だ。それが武士道といえるのではなかろうか。だからこそ今この本の存在意義があると思う。

戦後日本経済の成長を先導してきた人々はむしろ（よい意味での）戦前の教育を受けてきた人たちであり，あるいはその影響を受けてきた人たちである。私とて少しはその影響を受けている。ところがバブル前後から完全なる戦後派が主流になりつつある。それと相前後して日本社会の質の劣化が進んできているように思う。だからこそこの本を読んで，今でも少しは日本人の心の奥底に生き残っている日本人のよき宗教観を確認しておくべきだと考える。

ＨＰを見て下さい。又何でも意見を。

皆さんのご意見を歓迎します。HP（http://www.finance.ritsumei.ac.jp/matsumura/）もご覧下さい。また，メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい（matumura@ba.ritsumi.ac.jp）。